

0-792255

~~На правах рукописи~~

ГОРЧАКОВ Николай Николаевич
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
МНОГОФИЛИАЛЬНОГО
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Специальность: 08.00.10 - "Финансы, денежное обращение и кредит"

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Саратов - 2010



Работа выполнена на кафедре банковского дела Саратовского государственного социально-экономического университета.

- Научный руководитель - д-р экон. наук, профессор
Коробов Юрий Иванович
- Официальные оппоненты - д-р экон. наук, профессор
Гончаров Александр Иванович
- канд. экон. наук, доцент
Копченко Юлия Евгеньевна
- Ведущая организация - Мордовский государственный
университет им. Н.П.Огарева.

Защита состоится 17 июня 2010 года в 13⁰⁰ час. на заседании диссертационного совета Д 212.241.03 при Саратовском государственном социально-экономическом университете по адресу:

410003, Саратов, Радищева, 89, Саратовский государственный социально-экономический университет, ауд. 843.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке университета.

Автореферат разослан 17 мая 2010 года.



Ученый секретарь диссертационного
совета, д-р экон. наук, профессор

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'С.М. Богомолов'.

С.М. Богомолов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современное развитие банковского бизнеса, как в России, так и за рубежом, связано с территориальной экспансией крупных банков, развитием сети филиалов и подразделений. Имеющиеся тенденции универсализации, концентрации, международной интеграции и нарастания конкуренции приводят к необходимости поиска новых вариантов максимизации прибыли, в том числе за счет расширения масштабов деятельности. Стремительное развитие информационных и телекоммуникационных технологий в финансовой сфере объективно привело к усилению конкурентной борьбы между коммерческими банками, а изменение предпочтений и потребностей клиентов потребовало поиска новых вариантов развития системы банковского сбыта и организации банковской деятельности, ориентированной на минимизацию издержек, диверсификацию прибыли и максимальную потребительскую удовлетворенность. При этом поиск экономических инструментов, технологий и направлений повышения конкурентоспособности и эффективности особо актуален для многофилиальных коммерческих банков. Необходимость поиска новых вариантов развития для многофилиальных банков обусловлена следующими причинами.

Во-первых, развивающийся российский рынок банковских услуг, представляет интерес для иностранных финансовых структур, которые расширяют свое территориальное присутствие и способствуют росту конкурентного давления в отрасли. При этом банки с участием иностранного капитала ориентированы преимущественно на широкую территориальную диверсификацию бизнеса и розничный сегмент потребителей банковских услуг.

Во-вторых, территориальные и телекоммуникационные особенности развития российской экономики требуют специфического подхода к формированию и использованию сбытовой сети банка, в том числе и сети филиалов.

В-третьих, современный период развития банковского бизнеса требует тщательного подхода к росту эффективности с учетом сбалансированной политики риска и стагнацией финансового рынка.

В-четвертых, усиливающаяся неоднородность социально-экономического развития субъектов России и неравномерность обеспеченности населения страны банковскими услугами, требуют формирования новых подходов к стимулированию развития многофилиальных банков и их сбытовых сетей. Возникает необходимость определения и достижения социально-ориентированного подхода к организации банковской деятельности и внедрения новых стандартов эффективности с учетом особой социальной роли розничных банков в России.

Отмеченные причины способствуют росту внимания со стороны банковского менеджмента и регулирующих органов к дальнейшим инструментам развития многофилиальных банков и повышению эффективности их деятельности.

В связи с этим возникает объективная необходимость в научно обоснованном подходе к организации деятельности многофилиального банка таким образом, чтобы соблюдалось оптимальное сочетание задач максимизации банковской при-

были, удовлетворения потребностей реального сектора экономики и выполнения банками социальной роли при значительном уровне конкуренции и экономических рисков.

Степень разработанности проблемы. Исследованиям вопросов долгосрочного устойчивого развития банков и совершенствования управленческого и аналитического аппарата с целью повышения эффективности деятельности посвящены работы многих зарубежных авторов, таких как Т. Амблер, И. Ансофф, Дж. Арнольд, Э.А. Аткинсон, М. Вебер, Д. Герман, Д. Граут, К. Друри, Р. Каплан, Ф. Котлер, Д. Нортон, Т. Питерс, Э. Райе, Дж. Синки, Ф. Тейлор, А.А.Томпсон, Р. Уотерман и других, а также следует отметить публикации авторов, работы которых посвящены непосредственно раскрытию вопросов эффективности деятельности: Р. Армстронг, А. Барон, И. Духонин, Д. Исаев, М. Мейер, Г. Мостовой, Б. Фелпс. Изучению отдельных аспектов экономической эффективности банковской деятельности посвящены работы отечественных ученых и практиков: Л.С. Бадак, Л.Г. Батраковой, А.В. Белякова, С.Ю. Буевича, Е.Б. Герасимовой, А.А. Козлова, О.Г. Королева, Г.В. Кулининой, Ю.И. Коробова, Г.Г. Коробовой, Л.Н. Красавиной, О.И. Лаврушина, И.В. Ларионовой, И.Д. Мамоновой, Ю.С. Масленченкова, Р.Г. Ольховой, С.Н. Паневиной, А.Ю. Петрова, В.И. Петровой, Н.П. Радковской, А.В. Смирнова, Л.Р. Смирновой, Н.Э. Соколинской, В.П. Суйца, А.М. Тавасиева, А.В. Турбанова, А.В. Тютюнника, О.А. Хмелева, В.Е. Черкасова, Е.Б. Ширинской, Г.Н. Щербаковой и других.

Отдельные вопросы специфики функционирования и эффективности деятельности именного многофилиальных банков рассмотрены в работах А.А. Бургомистренко, Л.Т. Гиляровской, А.Н. Грушко, Е.А. Захаровой, Д.Ю. Козина, А.М. Куташенкова, В.Д. Мехрякова, С.Н. Паневиной, З.А. Псеуш, А.А. Сергеенковой, С.И. Шкаровского. Вместе с тем, специализированное комплексное исследование проблем повышения эффективности многофилиального коммерческого банка, в настоящее время отсутствует.

Актуальность и недостаточная научная разработанность проблем повышения эффективности деятельности многофилиального коммерческого банка в современных условиях высоко конкурентного рынка и значительного влияния финансовых рисков определили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке теоретико-методологических основ организации деятельности многофилиального банка, обеспечивающих его эффективность.

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие задачи:

- охарактеризовать сущность многофилиального банка и определить специфику его деятельности;
- уточнить понятие эффективности деятельности многофилиального банка и выявить факторы ее определяющие;
- исследовать и систематизировать имеющиеся подходы к оценке эффективности деятельности многофилиального банка;
- разработать методику оценки эффективности деятельности многофилиального банка с учетом адаптации зарубежного опыта;



- выявить основные тенденции и закономерности развития банковской деятельности, определяющие рост эффективности деятельности многофилиального банка;

- определить направления повышения эффективности деятельности многофилиального банка в современных условиях;

- разработать подходы к рационализации филиальной сети банка как основе роста эффективности многофилиального банка.

Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся в процессе организации деятельности многофилиального банка как бизнес-единицы и социально значимой организации, ориентированной на удовлетворение потребностей реального сектора экономики и населения в современных экономических условиях.

Объектом исследования являются многофилиальные коммерческие банки и обособленные подразделения, обеспечивающие эффективность банковской деятельности.

Теоретическую основу работы составили научные труды отечественных и зарубежных экономистов по теории финансов и банковского дела, проблемам функционирования удаленных банковских подразделений, развития системы банковского сбыта; фундаментальные и прикладные исследования по вопросам управления филиальной сетью банка и компаний; работы специалистов, занимающихся вопросами банковского стратегического планирования и оценки функционирующей филиальной сети банка. Широко использовались федеральные законодательные акты, а также нормативный и инструктивный материал Банка России.

Методологическую основу составляют диалектический метод исследования теоретических аспектов темы, системный подход ко всем изучаемым процессам и явлениям, применение экономико-математических, статистических, социологических и маркетинговых методов при изучении прикладных аспектов темы. Деятельность банка по развитию филиальной сети и повышению ее эффективности рассматривается как система, интегрированная в процесс банковского менеджмента. Предлагаемые положения обосновываются с позиций логики и экономической целесообразности.

Информационной базой исследования послужили статистические материалы Федеральной службы по статистике, аналитические обзоры и сведения Банка России, материалы ГУ Банка России по Саратовской области, федеральные законодательные акты, нормативный и инструктивный материал Банка России, иные нормативные документы, опубликованные в периодической и специальной литературе, информационные материалы научно-практических конференций и семинаров, материалы по проблематике исследования, опубликованные в периодической печати, размещенные в сети Интернет.

Научная новизна диссертационной работы в целом заключается в постановке, теоретическом обосновании и решении комплекса вопросов, связанных с разработкой научных подходов и практических рекомендаций по малоисследованной в российской науке проблеме оценки и повышения эффективности деятельности многофилиальных банков.

Наиболее важные научные результаты, отражающие вклад автора в проведенное исследование, заключаются в следующем:

- уточнено понятие многофилиального банка как коммерческого банка, ориентированного на достижение эффекта масштаба посредством формирования развитой филиальной сети, под которой понимается совокупность бизнес-единиц, включающих как филиалы, так и иные обособленные подразделения;

- обоснован критерий многофилиальности банков различного уровня, в соответствии с которым к многофилиальным банкам на региональном уровне следует относить банки, имеющие более 10 бизнес-единиц, а на федеральном уровне - более 100 таких единиц;

- дана авторская трактовка эффективности деятельности многофилиального коммерческого банка как достижения синергетического эффекта от максимального использования потенциала деятельности отдельных подразделений банка и рациональной аллокации филиальной сети;

- разработан подход к оценке эффективности деятельности многофилиального коммерческого банка в разрезе четырех ее типов (целевая, маркетинговая, социальная и экономическая эффективность) и трех уровней (эффективность банка в целом, эффективность филиальной сети и эффективность отдельного подразделения);

- определен алгоритм поэтапной оценки эффективности деятельности многофилиального коммерческого банка, предполагающий последовательное осуществление оценки эффективности банка в целом, оценки достижения целей стратегии развития банка, оценки параметров системы сбалансированных показателей, факторного анализа эффективности и сравнительного анализа деятельности подразделений банка;

- предложено использование трех основных показателей эффективности многофилиального банка: на уровне банка - синтетический коэффициент эффективности, на уровне филиальной сети - эффект масштаба, на уровне обособленных подразделений - рентабельность подразделения как бизнес-единицы, оцененная с учетом трансфертного ценообразования;

- разработана матрица выбора направлений повышения эффективности деятельности многофилиального коммерческого банка с учетом рыночной ориентации банка и целевых преимуществ;

- выявлены пути повышения эффективности деятельности многофилиального коммерческого банка: рационализация филиальной сети с учетом жизненного цикла подразделений банка и банковской отрасли, оптимизация территориального распределения и количественного состава банковских подразделений, совершенствование организационной структуры банка.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в том, что выполненное диссертационное исследование развивает мало разработанное в отечественной экономической науке направление, расширяет его методологический и методический аппарат. Оно направлено на решение практической проблемы и вносит определенный вклад в обеспечение стабильного функционирования банковской системы страны и национальной экономики.

Апробация работы. Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались, обсуждались и получили одобрение на научных и научно-практических конференциях различного уровня (конференции по итогам научно-исследовательской работы Саратовского социально-экономического университета за 2006, 2007, 2008 годы; 5 Всероссийская научно-практическая конференция "Современное состояние и перспективы развития экономики России" - Пенза, 2007 г.).

Наиболее существенные положения и результаты исследования нашли свое отражение в публикациях автора общим объемом 4,4 п.л.

Ряд положений, содержащихся в диссертации и высказанных в опубликованных работах, внедрены в практику ЗАО НВК-банк. Выполненные научные разработки также используются в учебном процессе кафедры банковского дела Саратовского государственного социально-экономического университета при преподавании курсов "Банковский менеджмент", "Организация деятельности коммерческого банка", "Финансовый анализ деятельности коммерческого банка".

Объем и структура диссертационной работы. Работа состоит из трех глав, введения и заключения. В первой главе работы "Теоретические основы эффективности деятельности многофилиального банка" рассмотрены вопросы сущности и специфики эффективности деятельности многофилиального банка. Вторая глава работы "Оценка эффективности деятельности многофилиального банка" посвящена раскрытию подходов, определяющих методологию оценки эффективности деятельности многофилиального банка. В третьей главе работы "Направления повышения эффективности деятельности многофилиального банка" раскрыты основные пути повышения эффективности деятельности многофилиального банка, которые применимы в современных условиях российской экономики.

Список использованной литературы содержит 155 источников. В работе 10 приложений, 17 таблиц и 18 рисунков. Объем диссертации составляет 188 страниц.

ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Проведенное диссертационное исследование, а также основные выводы, положения и рекомендации, выносимые на защиту, можно разделить на три логически взаимосвязанные группы теоретических, методологических, организационных и методических проблем.

Первая группа проблем связана с исследованием теоретических основ эффективности деятельности многофилиального банка и выявлением основных тенденций функционирования банков данного типа на российском и зарубежном рынках.

Банковская статистика позволяет говорить об имеющейся тенденции роста числа многофилиальных банков с одновременным сокращением количества самостоятельных кредитных организаций. Отмеченная тенденция актуальна не только для российской банковской системы, но и для банковского сектора других стран. Так, в США за период с 1994 по 2003 гг. число самостоятельных банков уменьши-

лось на 29%, а число филиалов выросло на 15%¹. Данная тенденция продолжилась вплоть до 2009 г. в котором впервые за несколько десятилетий наблюдалось сокращение числа банковских подразделений. В России с 1998 г. рост числа филиалов составил около 28%, а сокращение количества банков достигло 55%². При этом число обособленных подразделений выросло многократно. Различные исследования эффективности банков с учетом роста розничных сетей показали, что многофилиальные банки эффективнее монобанков. Вместе с тем, вопрос о количественном и качественном составе сбытовой сети банков, обеспечивающий высокие параметры эффективности не изучен в должной степени.

Выявленные тенденции роста числа филиалов и иных обособленных подразделений у многих российских банков, а также результаты исследования различных научных трудов, посвященных оценке эффективности деятельности банков, в том числе и многофилиальных, позволили выдвинуть в качестве рабочей гипотезы диссертационного исследования утверждение, что многофилиальный банк обладает определенной спецификой деятельности, позволяющей ему быть более эффективным и конкурентоспособным, но лишь при условии достижения определенных параметров оптимизации количественного состава сети внешних подразделений. Гипотетически эффективность многофилиального банка определяется экономической аллокацией ресурсов, вовлекаемых и трансформируемых благодаря эффективной работе филиальной сети (сети внешних подразделений).

В связи с этим, исследование проблем эффективности деятельности многофилиального банка требует определения специфики деятельности банков, имеющих разветвленную сеть обособленных подразделений.

В ходе исследования было выявлено, что правового закрепления термина "многофилиальный банк" в общегражданских и банковских нормативных документах нет. Под многофилиальным банком обычно понимают кредитную организацию, имеющую значительную по количественному составу сеть внешних подразделений. Сопоставление отечественного и зарубежного опыта изучения деятельности банков, имеющих развитую сбытовую сеть, показало, что в зарубежной практике (и в большинстве работ отечественных аналитиков) под филиальной сетью понимается совокупность всех обособленных внешних подразделений без разграничения их функционала.

В российской практике, оценивая деятельность сбытовой сети с позиций задач банковского менеджмента, используется аналогичный подход, в то время как с правовых позиций имеется четкое разграничение функционала обособленных банковских подразделений и под многофилиальным банком с точки зрения надзорного органа следует понимать банк, имеющий развитую сеть именно филиалов.

Логика диссертационного исследования, равно как и поставленная цель, потребовали уточнения имеющегося толкования сущности и специфики многофилиального банка. Для реалистичной оценки эффективности деятельности предложе-

¹ Спикер Рональд Л. Устойчивый рост филиалов банков – продолжится ли он?//http://www.fdic.gov/bank/analytical/future/fob_08.pdf

² По данным Банка России

но использовать понятие многофилиального банка, как банка обладающего развитой сетью филиалов и иных обособленных подразделений, ориентированного в первую очередь на достижение эффекта масштаба, обеспечиваемого оптимальностью территориального развития и эффективностью работы филиальной сети. Внесено уточнение и в понимание сущности филиальной сети банка, трактуемой в рамках данного исследования как совокупности всех обособленных подразделений банка, осуществляющих хозяйственные операции.

Диссертантом определено, что неоднородность банковского сектора России требует применения кластерного подхода не только в общей оценке деятельности кредитных организаций, но и при определении критерия многофилиальности. Для федеральных банков предложено использовать термин "многофилиальный" при количественном составе филиальной сети более 100 единиц, в то время как для региональных банков (т.е. банков, функционирующих преимущественно в рамках одного региона или субъекта РФ, имеющего незначительные масштабы деятельности с объемом активов не более 15 млрд. руб. и ориентированного на обслуживание клиентов региона регистрации банка) данный термин применим при функционировании более 10 обособленных подразделений.

По мнению автора, специфика многофункционального банка обусловлена наличием разного рода обособленных подразделений, которые могут работать в различных условиях и должны быть связаны между собой экономическими отношениями, направленными на максимизацию прибыли, подразумевающие использование различных экономических инструментов, в том числе и трансфертное ценообразование. Наличие разветвленной сети подразделений создает возможность использования эффекта масштаба и оперативного "перетока" финансовых ресурсов для достижения эффективной аллокации вовлеченных в финансовый оборот средств, т.е. эффективного распределения ресурсов в соответствии с рисками и доходностью направлений.

Ключевой спецификой деятельности многофилиального банка, по нашему мнению, является наличие специфических целей деятельности, а именно достижение эффекта масштаба, как в денежном выражении, так и в виде повышения конкурентоспособности и роста популярности банковского бренда.

Специфика деятельности многофилиального банка непосредственно влияет и на подходы к определению и оценке ее эффективности.

Исследования различных точек зрения на эффективность вообще и эффективность банковской деятельности в частности, автор пришел к выводу, что эффективность многофилиального банка есть оптимальное соотношение полученного ожидаемого эффекта (финансового, маркетингового, социального) к параметрам использования всей совокупности ресурсов, формируемых сетью обособленных подразделений, позволяющее оценить банк как устойчивую и конкурентоспособную бизнес-единицу. Было сформулировано следующее определение эффективности многофилиального банка, отражающее специфику его деятельности и понимаемой как достижение синергетического эффекта от оптимального использования потенциала деятельности отдельных подразделений банка и экономической аллокации функционирования филиальной сети.

Вместе с тем, учитывая особую роль банка как социально-ориентированного бизнеса (особенно учитывая опыт деятельности Сбербанка РФ), а также специфику банковского продукта и необходимость построения доверительных отношений с клиентами и использования клиентоориентированного подхода к организации деятельности, было предложено выделять четыре типа эффективности: целевую, определяющую в качестве эффекта достижение цели; маркетинговую, ориентированную на рост конкурентоспособности банка и популяризацию бренда; социальную, направленную на повышение доступности банковских услуг населению и экономическую, определяемую исходя из достижения определенного экономического эффекта (табл.1).

Таблица 1. Параметры эффективности деятельности многофилиального банка

Критерии оценки	Вид эффективности			
	Эффективность достижения цели	Маркетинговая эффективность	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
1. Процент достижения основной цели МФБ 2. Процент решения конкретных задач по развитию филиальной сети 3. Величина отклонений фактических показателей по направлению достижения финансового результата; использование финансовых, кадровых, организационных, клиентских ресурсов от планируемых (DEA-анализ)	1. Рост узнаваемости банковского бренда из-за роста числа филиалов 2. Прирост стоимости банковского бренда (гудвилл) за счет роста филиальной сети 3. Рост доли рынка в результате роста филиалов 4. Рост VIP-клиентов (кол-во счетов, величина остатков, кол-во клиентов)	1. Обеспеченность населения банковскими услугами в местах работы филиалов (Кол-во отделений банка/ число жителей); 2. Доступность финансовых услуг в местах работы филиалов (Цена потребления/ Цена банковских услуг) 3. Рост числа социальных групп в составе клиентов (Число соц. групп/ общая клиентская база) при росте числа филиалов	1. Эффект масштаба (Темп роста прибыли/Темп роста издержек банка) 2. Эффективность распределения (DEA-анализ) 3. Рост стоимости банка (прирост стоимости акций, рыночной стоимости банка и филиальной сети) в результате роста числа филиалов 4. Эффективность филиальной сети (прибыль/затраты на филиальную сеть)	

Несмотря на то, что целевая, социальная и маркетинговая эффективность могут рассматриваться как частные случаи достижения экономической эффективности, данное разделение позволяет определить ключевые параметры эффективности деятельности многофилиального банка и выстроить систему мероприятий по повышению эффективности, ориентированную на приоритетное достижение маркетинговых, социальных или иных стратегических показателей.

На основании проведенного исследования российских и зарубежных тенденций развития многофилиальных банков были выделены следующие основные закономерности, которые необходимо учитывать при выборе вариантов повышения эффективности деятельности многофилиального банка:

1) число подразделений растет до достижения эффекта масштаба в пределах развития рынка и достижения его насыщенности;

2) несмотря на наличие в России регионов с низким коэффициентом обеспеченности банковскими услугами, территориальная экспансия осуществляется в основном в регионы с развитой банковской инфраструктурой и высокими показателями социально-экономического развития и в дальнейшем концентрация в таких регионах будет усиливаться, поэтому многофилиальные банки совершенствуют ассортиментную и сбытовую политики;

3) банки постоянно оптимизируют количественный и качественный состав филиальных сетей, ориентируясь на менее затратные подразделения с ограниченным функционалом;

4) альтернативой развития филиальной сети становится использование дистанционных способов обслуживания, и использование смежных каналов сбыта (почта, торговые сети, страховые компании и т.п.).

Вместе с тем, завершая исследование основ эффективности деятельности многофилиального банка, был сделан вывод о необходимости использования различных подходов к оценке деятельности банка, которые во многом определяют и конечный результат работы банка, и факторы, способствующие или препятствующие росту эффективности.

Вторая группа разрабатываемых в диссертации проблем связана с многовариантностью методов оценки эффективности деятельности коммерческого банка и многофилиального банка как частного случая оценки эффективности.

На основании исследования различных подходов к оценке эффективности банков вообще и многофилиальных банков в частности, был сделан вывод о необходимости расширения методического аппарата оценки эффективности, применяемого отечественными банками, систематизации используемых показателей оценки и их адаптации к деятельности многофилиального банка. Особое внимание в диссертации обращено на использование различного рода методов оценки эффективности, активно используемых в зарубежной практике и в незначительной степени применимых в деятельности отечественных банков.

Диссертант полагает, что объективную оценку эффективности деятельности многофилиального банка можно получить, используя комплексный подход, ориентированный на сочетание различных методов оценки с учетом многоуровневой системы эффективности многофилиального банка, а именно: эффективности отдельных обособленных подразделений, эффективности филиальной сети и эффективности банка в целом.

В диссертации разработан алгоритм проведения комплексной оценки эффективности многофилиального банка, позволяющий оптимизировать процедуру оценки и адаптировать ее результаты к целям банковского менеджмента (рис.1.).

На первом этапе проводится оценка эффективности банка в целом. Определяются основные параметры эффективности, а именно ROA и ROE. Здесь же, если банк акционерный, дается оценка роста стоимости банка, через динамику цен на акции. Оценивается эффективность филиальной сети через расчет эффекта масштаба, определенного как соотношение темпов роста банковской прибыли и темпов роста затрат на содержание филиальной сети (или роста совокупной величины коммерческих и административных расходов). Определяется эффективность филиальной сети путем отношения чистой прибыли к затратам на филиальную сеть.



Рис. 1. Алгоритм комплексной оценки эффективности многофилиального банка

На втором этапе проводится оценка достижения стратегических ориентиров деятельности банка, обозначенных в стратегической карте. Здесь же выявляется наличие и величина отклонений показателей KPI от их нормативного уровня. На третьем этапе осуществляется факторный анализ по системе BSC, который позволяет выявить причины не достижения банком поставленных целей. Четвертый этап позволяет определить причины роста или снижения эффективности банка. Факторный анализ проводится сочетанием различных методов. На пятом этапе выявляются неэффективные или недостаточно эффективные банковские подразделения с помощью рейтинговых методик или методов DEA. В заключении делается вывод о результатах деятельности банка, и обозначаются новые ориентиры развития.

В диссертационной работе отмечается, что ключевые параметры эффективности (KPI) определяются на этапе стратегического планирования банка. При этом совокупность KPI и их критериальные значения устанавливаются в соответствии с их дальнейшей интеграцией в стратегическую карту деятельности банка, построенную на основе системы сбалансированных показателей.

В ходе исследования было выявлено, что эффективность деятельности многофилиального банка определяется эффектом масштаба, который может быть определен как соотношение темпов роста прибыли банка и темпов роста расходов на содержание филиальной сети, а при невозможности расчета аутсайдером данного параметра определяется отношением темпов роста прибыли банка к темпам роста

общей суммы расходов. Исходя из того, что наибольшая корреляция наблюдается между эффективностью банка и рентабельностью активов в качестве сравнительного показателя эффективности многофилиального банка может служить сумма чистых активов, приходящаяся на одно обособленное подразделение. В качестве КРІ используется также показатель отношения расходов к сумме активов, т.е. коэффициент эффективности банка по расходам. В конечном итоге автором определено, что в качестве единого индикатора эффективности деятельности многофилиального банка следует использовать синтетический коэффициент эффективности, определяемый следующим образом:

$$E_{\text{сф}} = \sum_{i=1}^n K_{\text{сф}} \times x_i,$$

где: $K_{\text{сф}}$ - коэффициент эффективности из числа КРІ, x_i - весовое значение показателя в синтетическом коэффициенте.

В расчете синтетического коэффициента участвуют те показатели, которые были определены в составе КРІ. Вместе с тем, автор отмечает, что в расчете синтетического коэффициента обязательно должны быть учтены следующие показатели: эффект масштаба ($K_{\text{эм}}$); коэффициент эффективности банка по расходам ($K_{\text{р}}$); рентабельность активов ($K_{\text{ра}}$); рентабельность капитала ($K_{\text{рк}}$); коэффициент рентабельности персонала ($K_{\text{рп}}$); рентабельность активов филиальной сети ($K_{\text{рафф}}$), определяемая отношением балансовой прибыли к совокупным активам филиалов (без учета активов, приходящихся на головную организацию).

Помимо синтетического коэффициента на уровень эффективности многофилиального банка непосредственно влияет эффективность отдельных подразделений, в связи с чем, предлагается проводить оценку и мониторинг эффективности обособленных подразделений. Для целей оценки эффективности банковских подразделений, по мнению диссертанта, следует использовать метод DEA. При этом граница эффективности, определяющая возможные отклонения, устанавливается исходя из следующих параметров input-output: входящие параметры (параметры ресурсов): 1) средства юридических лиц (депозитные и расчетные счета), 2) средства физических лиц (депозитные и расчетные счета), 3) полученные средства от казначейства; исходящие параметры (параметры выпуска): 1) объем работающих активов (или объем размещенных через казначейство ресурсов для ресурсно-ориентированных подразделений), 2) фактически полученная прибыль (чистый доход от размещения средств с учетом трансфертной цены).

Проведенная в работе апробация указанных методов оценки показала, что российские банки достаточно эффективны. Вместе с тем, многофилиальные банки наиболее эффективны при использовании универсальной стратегии деятельности, а не рознично-ориентированного подхода. Кроме того, многие банки, имеющие развитую сеть филиалов, не подтверждают эффективности распределения и достижения эффекта масштаба, что позволяет говорить о недостатках в рационализации филиальной сети.

В диссертационном исследовании отмечается, что комплексная оценка эффективности деятельности банка на заключительном этапе предполагает выработку новых ориентиров развития банковского бизнеса. Вместе с тем, определение пер-

спектив развития и направлений повышения эффективности деятельности многофилиального банка требуют стратегического подхода и учета имеющихся тенденций развития банковского сектора.

Третья группа проблем, поднимаемых в диссертационном исследовании, непосредственно связана с выбором направлений повышения эффективности многофилиального банка.

Диссертант отмечает, что в современных условиях, необходимо использовать приемы стратегического планирования для достижения оптимальных параметров эффективности деятельности многофилиального банка. В связи с этим в работе определены основные типы стратегического поведения банков в зависимости от различных внешних и внутренних критериев деятельности. Так, исходя из рыночной ориентации и выбора вида конкурентного преимущества, банки могут использовать следующие варианты поведения (табл.2).

Таблица 2. Матрица выбора направлений повышения эффективности деятельности многофилиального банка

Рыночная ориентация \ Конкурентное преимущество	Низкие издержки	Смешанное	Дифференциация продукта
Розница	"Лидер продаж"	"Финансовый супермаркет"	"Клиентоориентированный банк"
Смешанная	"Стратегия стандартизации и автоматизации процессов"	"Универсал"	"Приватный банк"
Корпоративные клиенты	"Лидерство в снижении издержек"	"Стратегия оптимизации"	"Бутик"

При ориентации банка на розничный сегмент и использовании в качестве основного конкурентного преимущества "низкие издержки" возможна стратегия "Лидера продаж", которая предполагает, что банк активно реализует стандартизированные услуги. При данной стратегии ключевая задача банка заключается в открытии большого количества узкопрофильных внешних подразделений с минимальным штатом и минимальными затратами на содержание, т.е. открытие удаленных рабочих мест, в том числе кредитно-кассовых офисов, представительств, касс вне кассового узла и т.п. Стратегия "Финансового супермаркета" характерна для банков, ориентированных на долговременное пребывание на рынке. Такие банки готовы предоставлять своим клиентам полный комплекс банковского обслуживания, в том числе с учетом их индивидуальных особенностей и потребностей. При реализации данной стратегии, в настоящее время, рознично ориентированные банки предпочитают открывать в регионах не филиалы, а операционные офисы, которые более дешевы в управлении и обслуживании. Стратегия клиентоориентированного банка предполагает, что банк сосредоточил усилия на продаже индивидуальных продуктов и с наивысшим сервисом. Реализуя данную стратегию, банк ориентируется на продажу пакетированных услуг достаточно высокого качества. Особенностью банковского обслуживания является наличие персональных менеджеров и специализированных колл-центров. При смешанной рыночной

ориентации банк ориентирован на получение прибыли за счет реализации максимально полного перечня банковских услуг. Стратегия развития, ориентированная на минимизацию издержек, предполагает сокращение количества филиалов, но расширение сети дополнительных и операционных офисов. При этом банк максимально стандартизирует не только собственные продукты, но и бизнес-процессы. Значительное внимание уделяется автоматизации банковского бизнеса и дистанционным способам обслуживания. Банк, реализующий стратегию "Универсал", использует как индивидуальный, так и стандартизированный подходы к обслуживанию клиентов. В таком банке присутствуют и развитая филиальная сеть и дистанционное обслуживание. Кроме того, такая стратегия предполагает, что модернизация сбытовой сети банка может осуществляться в основном качественными преобразованиями, выражающимися в изменении функционала удаленных рабочих мест, а не за счет их открытия и закрытия, т.е. изменения количественного состава внешних банковских подразделений. Стратегия "Приватный банк" предполагает наличие относительно небольшого количества филиалов и операционных офисов. Банк при такой стратегии не развивает широкую сеть узкопрофильных подразделений и систему дистанционного обслуживания. При этом, банк готов предложить элитные услуги, как частным, так и корпоративным клиентам. При ориентации на корпоративный сектор банк может использовать стратегию лидерства в снижении издержек, предполагающую максимальную автоматизацию процессов. Использование стратегии оптимизации предполагает умелое сочетание стандартизированных и индивидуальных банковских продуктов. При использовании такого стратегического преимущества, как дифференциация продукта, банк себя позиционирует в качестве специализированного, либо индивидуализированного кредитного учреждения. При реализации данной стратегии в банке действует лозунг "Элитный банк", что подтверждается его затратами как на оформление банковского офиса, так и на подбор высококвалифицированного персонала. Банки, реализующие такую стратегию, фокусируют свои усилия на тех клиентских группах, которые готовы к кросс-продажам и могут позволить себе оплачивать более дорогие тарифы по обслуживанию.

Статистика, приведенная в диссертационном исследовании, показала, что наиболее эффективными являются универсальные банки, использующие смешанную стратегию.

При реализации стратегического подхода в целях повышения эффективности многофилиального банка особое внимание уделяется стратегии развития филиальной сети, что также требует научно-обоснованного подхода. С этой целью в работе приведены конкретные рекомендации по возможным вариантам расширения сбытовых возможностей банка в современных условиях, которые систематизированы и сгруппированы в виде матрицы стратегического выбора.

Вместе с тем, автор отмечает, что расширение филиальной сети само по себе не гарантирует роста эффективности. О низкой корреляции числа сбытовых подразделений и эффективности банка также говорят данные различных, в том числе авторских, исследований. В связи с этим особое внимание, по нашему мнению, должно уделяться вопросам рационализации филиальной сети банка, т.е. достижения оптимальных параметров функционирования всех обособленных подразделе-

лений и достижения синергетического эффекта от их использования головным банком.

В качестве основных направлений рационализации филиальной сети были выделены следующие: 1) оптимизация территориального расположения филиалов (подразделений банка); 2) оптимизация количественного состава сбытовой сети банка; 3) постоянное повышение параметров качества деятельности банковских подразделений, оптимизация использования всех составляющих ресурсов (финансовых, кадровых, организационных); 4) учет жизненного цикла подразделений банка и банковской отрасли.

Необходимость территориальной оптимизации подтверждают данные о неравномерности присутствия банков в федеральных округах (рис.2).

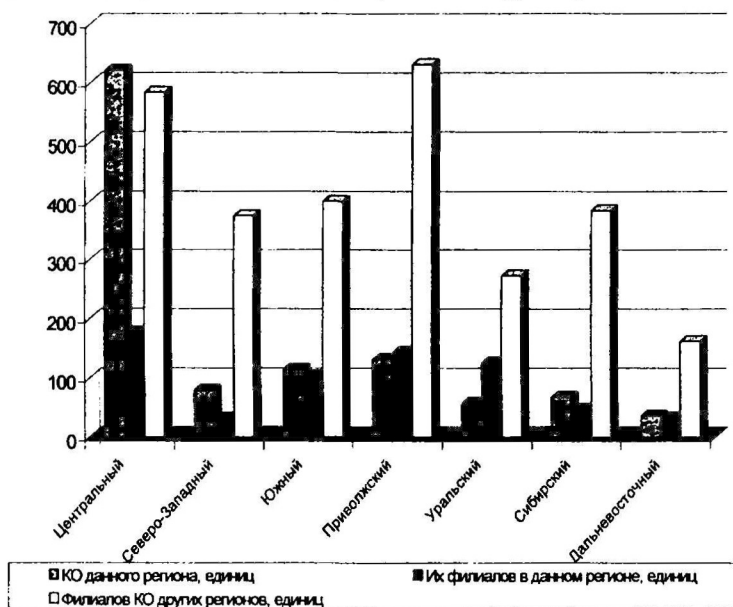


Рис.2. Размещение КО и их филиалов по Федеральным округам на 1 января 2010 года³

Определяя параметры потенциальной и предельной емкости рынка, а также максимальное число подразделений банков, исходя из модели Салопы, рассчитывается оптимальное количество подразделений в привлекательных регионах и определяется максимальное количество подразделений, необходимых банку. Качественный состав определяется функционалом, который необходим каждому подразделению с учетом его стратегического назначения. По нашему мнению, здесь возможен учет жизненного цикла отрасли банковского подразделения (рис.3.).

³ По данным Банка России



Рис. 3. Зависимость жизненного цикла отрасли и деятельности внешних подразделений банка

Например, при быстром развитии отрасли на этапе ее роста уместно открытие филиалов и иных банковских подразделений, обладающих максимальными функциональными возможностями. В дальнейшем, при сокращении темпов роста отрасли и переходе в стадию зрелости и стадию упадка, придется либо прибегнуть к дезинвестиционной стратегии, либо к реорганизации банковского подразделения, оставив лишь тот функционал, который будет обеспечивать банк либо ресурсами, либо будет работать как центр прибыли, но по одному из приоритетных наиболее конкурентоспособных продуктов банка.

Рационализация качественного состава филиальной сети банка должна осуществляться с учетом жизненного цикла банковской отрасли, что позволит существенно сократить потери банка при росте конкуренции на локальном рынке. Кроме того, необходим постоянный мониторинг состояния всех подразделений и их экономической эффективности, что позволит своевременно изменить функционал нерентабельных офисов и сократить издержки на содержание сбытовой сети.

Децентрализация организационной структуры ориентирована на оптимизацию взаимодействия между головным банком и филиалами. Ориентация на децентрализацию возможна при построении такой финансовой модели организации, при которой часть банковских подразделений работает абсолютно автономно, выполняя роль "банка в банке" (рис. 4.).

В данной модели филиалы банка рассматриваются и как центры прибыли по размещению и привлечению, а также как самостоятельные центры прибыли не нуждающиеся в казначействе банка. Филиалы, специализирующиеся на привлечении средств, постоянно взаимодействуют с казначейством и получают прибыль от трансферт-цены размещения. Филиалы, ориентированные на размещение ресурсов, являются, по сути, генерирующими основной доход банка. В качестве центров привлечения или размещения могут выступать практически любые банковские подразделения вплоть до точек продаж, в то время как быть самостоятельными центрами прибыли могут лишь филиалы. Таким образом, децентрализация необходима лишь для многофилиальных банков, обладающих развитой сетью самостоятельных в финансовом отношении филиалов. Для банков, ориентирован-



Рис.4. Схема взаимодействия головного банка и филиалов на основе финансовой модели организационного устройства

ных на развитие подразделений с ограниченным функционалом децентрализация не является направлением оптимизации. Оптимизация организационного устройства в этом случае будет заключаться в максимальном "освобождении" подразделений от принятия управленческих решений, что ведет к усилению роли головного банка и одновременному сужению продуктовых и сервисных возможностей подразделений.

Таким образом, развитие инструментария оценки эффективности деятельности многофилиального банка и внедрение предложенных методов ее повышения позволит не только повысить эффективность отдельно взятых кредитных организаций и обеспечить более высокую конкурентоспособность банковскому сектору, но и добиться большей доступности банковских услуг, а также развития регионов, требующих усиления действия финансового катализатора, в роли которого могут выступить крупные многофилиальные банки.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах и изданиях, рекомендуемых ВАК:

1. Горчаков Н.Н. Эффективность деятельности многофилиального коммерческого банка: некоторые вопросы оценки. // Интеграл, №6, 2009. Ноябрь - декабрь. - 0,4 п.л.
2. Горчаков Н.Н. Влияние финансового кризиса на деятельность многофилиального банка. // Банковские услуги, №12, 2009. - 0,5 п.л.

Статьи и тезисы докладов в других изданиях:

3. Горчаков Н.Н. Оценка эффективности деятельности многофилиального банка // Проблемы развития банковского дела в России и Украине: Сб. науч. тр./ Под общ. ред. Ю.И. Коробова. - Севастополь, 2009. - 0,5 п.л.
4. Горчаков Н.Н. Пластиковые карты, как банковские инновации//Институциональная система: становление и противоречия развития в современных условиях: материалы международной научно - практической конференции. - Саратов, 2007. - 0,4 п.л.
5. Горчаков Н.Н. Особенности управления бизнес - единицами в многофилиальном банке // Функционирование банковской системы в условиях финансового кризиса: материалы международной научно - практической конференции (31 октября - 1 ноября 2009 г.). - Балашов, 2009. - 0,6 п.л.
6. Горчаков Н.Н. Перспективы использования технологий дистанционного банковского обслуживания клиентов // Современные проблемы и тенденции развития внутренней и внешней торговли: Сб. науч. тр. - Саратов, 2007.- 0,5 п.л.
7. Горчаков Н.Н. Технология развития филиальной сети банков // Современные проблемы и тенденции развития внутренней и внешней торговли: Материалы международной научно-практической конференции. - Саратов, 2008. - 0,5 п.л.
8. Горчаков Н.Н. Анализ эффективности филиальной сети коммерческого банка. // Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сборник статей III всероссийской научно-практической конференции. - Пенза, 2009. - 0,5 п.л.
9. Горчаков Н.Н. Оценка регионов при открытии филиала Банка // Особенности роста и развития региональных социально-экономических систем: Сборник статей V всероссийской научно-практической конференции. - Пенза, 2009. - 0,5 п.л.

